

# A szakmai és szervezeti elköteleződés szerepe a munkahelyről való kilépés szándékában tanárok körében

Koltói Lilla\*  és Kiss Paszkál

Károli Gáspár Református Egyetem BTK Pszichológiai Intézet, Budapest, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. január 28. – Elfogadva: 2024. május 17.

Megjelent az interneten: 2024. október 10.

© 2024 A szerző(k)



**Háttér:** A munkavállaló viszonyulása magához a munkához, valamint a szakmájához és a szervezetéhez fontos szerepet játszik abban, hogy kitart-e a munkahelye mellett vagy felmond. Aki elhivatott, vagy a jó munkahelyi kapcsolatokban találja meg a munkája értelmét, az kevésbé valószínű, hogy kilép a munkahelyéről, mint az, akinek a domináns munkaorientációja az anyagiak. Számos kutatás rámutatott, hogy a szakmai és szervezeti elkötelezettség növeli a munkával való elégedettséget, valamint csökkenti a kilépési szándék erősségét. **Cél:** Kutatásunkban tanárok mintáján vizsgáljuk a munkaorientáció, a szakmai elkötelezettség, valamint a szervezeti elkötelezettség és szervezetpolgári magatartás összefüggését a munkahelyről való kilépési szándékkal az öndeterminációs elmélet, azaz az alapvető pszichológiai szükségletek munkahelyi kielégülése keretében. **Módszer:** Az online kutatásban ( $N = 324$ ) vidéki és fővárosi általános és középiskolai tanárok vettek részt. A változók közötti összefüggéseket egy útmodell segítségével, valamint szóasszociációk és szakmai remények-félelmek kvalitatív elemzésével vizsgáltuk. **Eredmények:** Az eredmények alapján az mondható, hogy kutatásunkban a tanárok mintáján a legfőbb munkaorientáció az elhivatottság és a társas beágyazottság, melyek az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése mellett hatással vannak a szakmai és szervezeti elkötelezettségre. A szakmai elkötelezettség mint legerősebb meghatározó tényező mellett a szervezeti elkötelezettség is negatív kapcsolatban áll a kilépési szándékkal. A kvalitatív adatok elemzése megerősíti és ki is bontja ezt az összefüggést: az elhivatottság, a tanítás öröme, a társas kapcsolatok munkahelyen megtartó erővel bírnak, ugyanakkor rávilágítanak a pálya rendszerszintű és egyéni nehézségeire, a tanárok anyagi helyzetüktől és pályaváltástól való félelmeire is.

\* Levelező szerző. E-mail: koltoi.lilla@kre.hu

**KULCSSZAVAK**

kilépési szándék, szakmai elkötelezettség, szervezeti elkötelezettség, tanárok

**BEVEZETÉS**

A pedagóguspálya<sup>1</sup> sajátosságai, a pedagóguspályát választók és pályán lévők motivációi, szakmai és személyes kompetenciái, mentális jóllétük régóta foglalkoztatja a hazai és nemzetközi tudományos közösséget. Az utóbbi időben a szélesebb közvélemény is érdeklődést mutat a pedagógusok helyzete és munkája iránt, leginkább a „Ki fog tanítani, lesz-e elég tanár?” kérdése foglalkoztat sokakat. A pedagógusok körében a pályaválasztás és pályán maradás leginkább intrinzik motivációs tényezőkre vezethető vissza, míg a pályaelhagyás extrinzik motivációs tényezőkre (Paksi és mtsai, 2015; Paksi, 2023). A MoTeL 2021-es nagymintás pedagóguskutatás adatai alapján a pedagógusok a szakmai értékek és intrinzik karrierértékek, például a gyerekek és a tanítás szeretete, a társadalmi hasznosság, a diákok jövőjére való hatás, a hivatástudat miatt választják a pályát és tartanak ki, míg a pályaelhagyás leginkább meghatározó tényezője az anyagi megbecsülés, a megélhetést biztosító fizetés hiánya (MoTeL, 2021). Itt kell megemlíteni a szakma társadalmi megítélését, mely folyamatos presztízsvesztésről tanúskodik mind a szélesebb társadalmi közegben, mind a pedagógushallgatók és gyakorló pedagógusok észlelése szerint (Fónai és Dusa, 2014; Koltói, 2016; Paksi és mtsai, 2015).

Emellett fontos azt is hangsúlyozni, hogy a pedagóguspálya egyik legnagyobb kihívása a stresszel való megküzdés és a kiegésző megelőzése, kezelése (Mihálka és Pikó, 2018). Az iskola mint munkahely számos feszültségnek és problémának a forrása, ugyanakkor a tanítás során átélt sikerek, örömök, a közösséghez tartozás, az iskolai társas kapcsolatok olyan pozitív tényezők (Kun és Szabó, 2017), melyek a pályán és munkahelyen tudják tartani a pedagógusokat. Ezek a gondolatok beilleszthetők Ryan és Deci (2000) öndeterminációs elméletének keretébe, melyet kutatásunk elméleti alapjának tekintettünk. Az elmélet szerint három alapvető pszichológiai szükséglet kielégülése (autonómia, kompetencia és valahova tartozás) határozza meg, mennyire tudunk optimálisan működni. Az elmélet általános vonatkozásait területspecifikusan, munkavégzés-munkahelyi közegben is vizsgálták, és azt találták, hogy a szükségletek munkahelyi kielégülése összefügg a munkával való elégedettséggel (pl. Csókási és mtsai, 2019; Ilardi és mtsai, 1993; Van den Broeck és mtsai, 2010), a munka intrinzik motivációjával (Graves és Luciano, 2013; Ryan és Deci, 2000; Van den Broeck és mtsai, 2021), a szervezeti elkötelezettséggel és a munkába való bevonódás mértékével (Csókási és mtsai, 2019; Graves és Luciano, 2013; Van den Broeck és mtsai, 2010), és fordítottan korrelál a kilépési szándékkal (Rubenstein és mtsai, 2018).

**A MUNKAHELYRŐL VALÓ KILÉPÉSI SZÁNDÉK A PÁLYAVÁLTÁS KONTEXTUSÁBAN**

A nemzetközi szakirodalom a karriert klasszikus értelemben a munkához kapcsolódó események időbeli sorozataként írja le (Akkermans és mtsai, 2024; Arthur és mtsai, 1989). A váltások az

<sup>1</sup>A tanulmányban ott használjuk a pedagógus kifejezést, ahol a hivatkozott kutatás nemcsak tanárokat, hanem a többi oktatással-neveléssel foglalkozó szakembert is vizsgált.



egyén pályájának velejáráói (Super, 1980), melynek természetes része a munkahelyről való kilépés vagy akár a szakmaváltás (Savickas, 2013). A pályaváltás fogalma a legkisebb munkafeladatbeli változástól kezdve a legdrasztikusabb szakmaváltásig tartó változásokat ölel fel. Garthe és Haselhorn (2021) a pályaváltás három típusát különböztette meg:

- *munkafeladatok változása*: az adott munkahelyen a munkáltató vagy a szakma változása nélküli feladatokban történő változások, pl. a munkavállaló új feladatok kap, vagy a meglévőkből vesznek el tőle, a feladatok végrehajtásának a módja változik;
- *munkáltatóváltás*: a munkavállaló munkahelyet vált, de marad a szakmájában;
- *szakmaváltás*: a munkavállaló másik szakmában kezd el dolgozni, ami gyakran képzéssel is együtt jár.

A munkahelyről való kilépés lehet önkéntes vagy kényszerű (elbocsátás). Ha az önkéntes munkáltatóváltás témájába tartozó kutatásokat vesszük figyelembe, láthatjuk, közülük számos nem a tényleges kilépést, hanem a kilépési szándékot méri, mivel a kilépési szándékot a viselkedés, azaz a kilépés erős bejósólójának, proxyjának tartják, másrészt az a kilépés okainak pontosabb vizsgálatára ad lehetőséget (Ngo-Henha, 2018). A munkahelyről való tényleges kilépés és a kilépési szándék közötti kapcsolatot többen is vizsgálták, és az eredmények nem egyértelműek. Vannak vizsgálatok, melyek nem találtak szoros kapcsolatot a munkahelyről való kilépési szándék és a tényleges kilépés között. Például Seston és munkatársai (2009) gyógyszerészek mintáján végzett kutatásában a kilépést fontolgatóknak csak kis százaléka hagyta ott valójában a munkahelyét két évvel a megkérdezés után. Cohen és munkatársai (2016) amerikai szövetségi kormányzati adatok elemzésével arra jutottak, hogy a kilépési szándéknak nincsen erősebb bejósoló ereje magára a viselkedésre, mint más bejósolóknak, pl. különböző munkával való kapcsolatos elégedettségi mutatóknak. Vannak olyan vizsgálatok, melyek arra hívják fel a figyelmet, hogy a kilépési szándék és a tényleges kilépés közötti kapcsolat erősségét demográfiai és kulturális-társadalmi tényezők is befolyásolják. Cho és Lewis (2012) szintén amerikai szövetségi adatokkal dolgozva azt állapította meg, hogy bár erős a kilépési szándék és a tényleges kilépés együtt járása ( $r = 0,7$ ), az életkor és a munkahelyen eltöltött évek száma alapján jelentős eltérések vannak a korreláció erősségében. Az eredményeik szerint a 30. életévtől kb. az 52.-ig nagyon szoros kapcsolat van a két változó között, míg előtte és utána sokkal gyengébb. Ugyanez a mintázat tapasztalható a szervezetben eltöltött évek számának vonatkozásában: azoknál, akik 5–18 évet töltöttek a szervezetben, jó bejósólónak bizonyult a kilépési szándék, de az ennél kevesebb vagy több munkatapasztalat esetében már nincs ilyen erős kapcsolat közöttük. Wong és Cheng (2020) 18 ország 216 093 munkavállalóját vizsgáló elemzésének eredménye szerint azokban az országokban szignifikánsan erősebb a tényleges kilépés és a kilépési szándék kapcsolata, melyek Hofstede kulturális dimenziói közül szignifikánsan magasabb értéket mutattak a hatalmi távolság és individualizmus dimenzióban, és alacsonyabbat a maszkulinitás dimenziójában.

Korábbi kutatásunk alapján sikerült igazolnunk azt, hogy a szakmai elkötelezettség protektív tényező a munkahelyről való kilépési szándék esetében (Koltói és Kiss, 2021), ezért a téma aktualitása miatt ezt az összefüggést tanárok esetében külön meg szeretnénk vizsgálni, kiegészítve a szervezethez való viszonyulás tényezőivel. A tanulmányunk célja a tanárok munkahelyéről való kilépési szándékát befolyásoló szervezeti és szakmai tényezők vizsgálata, azaz leginkább arra kerestük a választ, mi kell ahhoz, hogy a tanárok kevésbé fontolgassák a kilépést.



## A MUNKAHELYRŐL VALÓ KILÉPÉS SZÁNDÉKÁNAK KAPCSOLATA A MUNKAORIENTÁCIÓVAL ÉS A SZAKMAI ELKÖTELEZETTSÉGGEL

A munkánk jelentős szerepet játszik az életpályánkban, azonban egyénenként eltér, hogy miért dolgozunk, milyen jelentést tulajdonítunk a munkánknak. A szakirodalomban a munkaorientáció három fő típusát szokták elkülöníteni. A *munka* munkaorientáció az anyagi tényezőkre való fókuszálást, a *karrier* munkaorientáció az előrelépés, státusz és hatalom fontosságát jelenti, míg az *elhívás* munkaorientáció azokra jellemző, akik munkájukkal elő szeretnék segíteni a társadalmi fejlődést, mások jóllétéhez szeretnének hozzájárulni, jobb helyre szeretnék tenni a világot (Bellah és mtsai, 1985; Willner és mtsai, 2020). Wrzesniewski és munkatársai (1997) szerint minden szakmában megtalálható mindhárom munkaorientáció a munkavállalók körében, de bizonyos foglalkozások esetében, ilyen a tanári vagy lelkészi, papi szakma, nagyobb arányban fordulnak elő olyanok, akiknek irányultsága az elhivatottság. Willner és munkatársai (2020) további két munkaorientáció-típussal egészítette ki a korábbi felosztást. A *társas beágyazottság* munkaorientáció a közösséghez tartozás, a munkatársakhoz való kapcsolódás értékességét takarja. Az *elfoglaltság* munkaorientáció pedig azokra jellemző, akiknek a munka azért fontos, hogy legyen mivel eltölteni az idejüket. Az egyén munkaorientációja azért fontos egyéni sikerességtényező, mert meghatározza a munkával való elégedettséget, szervezeti és szakmai elkötelezettséget, munkába való bevonódást (Wrzesniewski és mtsai, 1997). Willner és munkatársai (2020) a különböző munkaorientációk és a munkával való elégedettség együttjárását vizsgálva azt találták, hogy a *munka* munkaorientáció közepes erősségű negatív kapcsolatban van a munkával való elégedettséggel, az *elhívás*, *társas beágyazottság* és *karrier* munkaorientáció pedig pozitívan közepes erősséggel korrelál vele.

A munka jelentősége mellett fontos tényező az egyén munkához való viszonyulásában a szakmai elkötelezettség. A szakmai elkötelezettség a szakmához való viszonyulás attitűdinális-affektív megközelítése, amely leírható a szakmával kapcsolatos pozitív érzésként (Szabó, 2016), az egyén szakmájához való olyan affektív viszonyulásként, amely révén erősebben fog azonosulni a szakmájával (Lee és mtsai, 2000). A szakmai elkötelezettség a szakmával való tartós érzelmi kapcsolatként átível akár munkahelyeken, hozzájárul a pálya melletti kitartáshoz, vagyis csökkenti a pályaelhagyás valószínűségét (Colarelli és Bishop, 1990; Koltói és Kiss, 2021).

Érdekes módon a tanárok mintáján végzett kutatásokban a szakmával való azonosulás és a kilépési szándék kapcsolatát kevésbé vizsgálták. A fentebb már említett Somech és Bogler (2002) által végzett kutatásban szerepelt a szakma iránti elkötelezettség változója is, és az eredmények szerint minél elkötelezettebbek a tanárok a szakmájuk iránt, annál kisebb a valószínűsége, hogy kilépnek a munkahelyükről. Széll Krisztián és munkatársai kutatásának (2020) egyik célja a tanárok iskolai kötődésének és légkörérszlelésének vizsgálata. A vizsgált tényezők között szerepel olyan változó, amely a szakmai elkötelezettséghez illeszthető, ez a tantárgyitanítási kötődés. Az eredmények szerint a tanárok tantárgyi-tanítási kötődése pozitívan korrelál a közösségi és interperszonális kötődésükkel, valamint gyenge, de szignifikáns bejölője a légkörérszetüknek.



## A MUNKAHELYRŐL VALÓ KILÉPÉSI SZÁNDÉK ÉS A SZERVEZETI TÉNYEZŐK KAPCSOLATA

A munkavállaló szervezethez való viszonyulását attitűdinális (pl. szervezeti elkötelezettség) és viselkedéses (pl. szervezetpolgári magatartás) konstruktumok vizsgálatával is megragadhatjuk, habár ez utóbbit ma már sokszor attitűdinálisan is méri.

A munkahelyről való kilépési szándék és a szervezeti elkötelezettség közötti negatív kapcsolat régóta evidencia a szervezetszociológia területén, számos kutatási eredmény támasztja alá (pl. Mathieu és Zajac, 1990; Meyer és Maltin, 2010; Mowday és mtasai, 1982).

A szervezeti elkötelezettség fogalmának többféle definíciója is létezik, más-más elméleti keretben írják le, mi miatt lojális a munkavállaló a szervezetéhez. Ezek közül az affektív-azonosulási és a normatív-morális megközelítés lett irányadó a kutatásokban (Bar-Haim, 2019). Az előbbi a munkavállaló érzelmi elkötelezettségét, azonosulását jelenti a szervezet értékeivel, céljaival, míg az utóbbi azt jelzi, hogy a munkavállaló erkölcsi kötelességének tartja, hogy kitartsa a szervezet mellett.

A konstruktnak van egydimenziós és többdimenziós megközelítése. Az egydimenziós megközelítés egyik legfontosabb elmélete Mowday és munkatársai (1982) nevéhez köthető, mely a szervezeti elkötelezettség affektív aspektusát hangsúlyozza. A multidimenziós megközelítés a Meyer–Allen szerzőpáros nevéhez fűződik. Az affektív dimenziót kiegészítették a folytonossági és normatív dimenzióval (Allen és Meyer, 1990; Meyer és Allen, 1991). Jaros (1997) elemzései alapján arra hívta fel a figyelmet, hogy a különböző szervezeti elkötelezettség dimenziók és a kilépési szándék közötti korreláció különböző erősségű. Eredményei szerint az affektív elkötelezettség lényegesen erősebb kapcsolatot mutatott a kilépési szándékkal, mint a másik kettő. A regressziós elemzés pedig azt mutatta, hogy csak az affektív dimenzió van szignifikáns bejósoló hatása a kilépési szándékra, vagyis szerinte megfontolandó az affektív dimenzió használata önmagában. Hasonló eredményre jutott Wasti (2003), míg Xia és munkatársai (2022) vizsgálatában a normatív dimenzió korrelált gyengébben a kilépési szándékkal.

A szervezetpolgári magatartás fogalma Organ (1988) meghatározása szerint olyan önkéntes, a munkaköri leírásban nem szereplő (és így az elmaradásáért nem büntethető) cselekedet, amellyel az egyén hozzájárul a szervezet hatékony működéséhez úgy, hogy közben tudatában van, hogy ezért a viselkedéséért nem kap a szervezettől elismerést vagy juttatást. Magának a fogalomnak szintén többféle megközelítése létezik. Az egyik legismertebb Podsakoff és munkatársainak (1990) dimenziós konstruktnak (altruizmus, lelkiismeretesség, sportszerűség, udvariasság és polgári erény dimenziók), de emellett vannak az elköteleződés tárgyát (munkatársak, illetve maga a szervezet) fókuszba helyező elméleti keretek (Lee és Allen, 2002; Williams és Anderson, 1991). A szervezetpolgári magatartás meghatározó tényezőinek egyike a szervezeti elkötelezettség, melynek mértéke nagyban meghatározza, hogy a munkavállaló hajlandó-e extra erőfeszítéseket tenni a szervezet vagy a munkatársai érdekében (pl. Organ és mtasai, 2006; Podsakoff és mtasai, 1990). A szervezetpolgári magatartással kapcsolatban kutatások már a kilencvenes években kimutatták, hogy a mértéke meghatározza a kilépési szándékot, vagyis a szervezetpolgári magatartás alacsony mértéke esetében valószínűsíthetőbb a kilépés (pl. Chen és mtasai, 1998).

A tanárok szervezeti elkötelezettségével foglalkozó kutatások közül több is kiemeli az affektív tényezők szerepét, vagyis a tanár azonosul a számára szignifikáns „tárggyal”, az intézményével, de a konstruktnak leírásában fontos helyet kap még a diákokkal és tanárkollégákkal való



kapcsolódás pozitív érzete, amely hozzájárul a kilépés valószínűségének csökkenéséhez (Chung, 2015, 2019; Firestone és Pennel, 1993; Széll és mtsai, 2020). Somech és Bogler (2002), valamint Zeinabadi (2010) vizsgálata arra az eredményre jutott, hogy minél elkötelezettebbek a tanárok intézményük iránt, annál több energiát fektetnek abba, hogy támogassák az iskola céljainak elérését, illetve mutatnak önkéntes segítő viselkedést. Zeinabadi (2010) kutatásába beemelte a munkával való elégedettséget is mint a szervezetpolgári magatartás antecedensét, és az eredményei azt igazolták, hogy a munkával való elégedettség is fontos bejósolója a szervezetpolgári magatartásnak a szervezeti elkötelezettség mellett.

### Jelen vizsgálat célkitűzései

Kutatásunk célja a tanárokat az iskolájukban tartó szervezeti és szakmai tényezők elemzése magyar általános és középiskolai tanárok körében. A vizsgálat fókuszában a tanárok munkahelyről való kilépési szándéka áll, ezt vizsgáljuk a munkaorientáció, szakmai elköteleződés, alapvető pszichológiai szükségletek munkahelyi kielégülése, szervezeti elkötelezettség és szervezetpolgári magatartás, valamint a munkával való elégedettség segítségével. Hogy teljesebb képet kapjunk a tanárok pályájukhoz való viszonyulásáról, szóasszociációs módszerrel néztük meg a tanításhoz és az iskolához kapcsolódó vélekedéseket, valamint a jövővel kapcsolatos szakmai vágyaikra és félelmeikre is rákérdeztünk.

Hipotézisünk szerint a szakmai és szervezeti elkötelezettség, valamint a munkával való elégedettség fordított kapcsolatban áll a munkahelyről való kilépés szándékával, vagyis minél elkötelezettebbek és elégedettebbek a munkájukkal a tanárok, annál kevésbé foglalkoztatja őket a munkahelyváltás. Az elméleti modellünkben azt is feltételeztük, hogy a munkához való általános viszonyulás formája (munkaorientáció) meghatározza a szakmai és szervezeti elkötelezettség erősségét, és rajtuk keresztül hat a kilépési szándékra. További hipotézisünk, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülésének mértéke hatással van a szakmai és szervezeti elkötelezettség, a munkával való elégedettség mértékére, és ezen tényezőkön keresztül alakítja a munkahelyről való kilépés szándékának erősségét.

## MÓDSZER

### Minta

Keresztmetszeti vizsgálatunkban budapesti és vidéki tanárokat kerestünk meg. Az adatgyűjtés nehezen ment, viszonylag kevesen vállalták a kérdőívcsomag kitöltését. Összesen 397 fő töltötte ki a kérdőívet, de a jelen vizsgálat céljai érdekében kivettük a mintából a más szervezeti keretek között dolgozó zeneiskolai és nyelviskolai tanárokat, valamint a képesítés nélkül dolgozókat és a nyugdíjasként visszafoglalkoztatottakat, azaz a mintát aktív korú általános és középiskolai tanárok alkotják. A kitöltés hiányosságai miatt 39 kitöltést ki kellett vennünk az adatelemzésből, így végül 324 fős mintával dolgoztunk.

A válaszadók nemét tekintve a mintának 15%-a férfi (49 fő) és 85%-a nő (275 fő). A legfiatalabb kitöltő 24 éves, a legidősebb 65 éves, az átlagéletkor 47,69 év (szórás 9,67 év),<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Ez az érték megfelel a Közgazdaság-tudományi Intézet A közoktatás indikátorrendszere 2021 c. jelentésében publikált adatoknak a közoktatásban dolgozó tanárok átlagéletkoráról: [https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/02/A\\_kozoktatasi\\_indikatorrendszer\\_2021.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/02/A_kozoktatasi_indikatorrendszer_2021.pdf)



a medián 48 év. A pályán eltöltött idő átlagosan 21,28 év (szórás 11,77 év), legkevesebb ideje a pályakezdők vannak a pályán, és 43 éve tanít a legrégebb óta pályán lévő tanár, a medián 20 év. A legtöbb válaszadó, 40,43% (131 fő) vidéki városban dolgozik, 26,85% (87 fő) megyeszékhelyen, 19,75% (64 fő) budapesti és 12,96% (42 fő) községben tanít.

Az iskola fenntartója szerint a minta többsége, 70,97%-a (230 fő) állami vagy önkormányzati fenntartású intézményben dolgozik, 19,44% (63 fő) egyházi és 9,56% (31 fő) alapítványi fenntartású intézmény tanára. Iskolatípus alapján nézve a kitöltők 30,5%-a (99 fő) általános iskola felső tagozatán, 24,07%-a (78 fő) gimnáziumban, 22,83% (74 fő) szakközépiskolában dolgozik.

## Eszközök

Az adatelemzés során az alábbi mérőeszközökkel szerzett eredményeket elemeztük. A skálák magyar változatát magunk készítettük oda-vissza fordítással a szakmai kritériumok alapján. A vizsgálat előtt mindegyik eszközt kipróbáltuk, és azok megbízhatónak bizonyultak.

*Kilépési szándék:* Mowday és munkatársai (1982) Turnover Cognition Scale-jének eredeti változata öt itemben vizsgálja azt, hogy a válaszadót foglalkoztatja-e a munkahelyről való kilépés gondolata, aktívan tesz-e ennek érdekében. A továbbiakban az egyszerűség kedvéért Kilépési szándéknak nevezzük a skála alapján képzett változót. A válaszokat ötfokú Likert-skálán kell jelölni. Jelen vizsgálatban a McDonald-féle ómega mutatóval vizsgáltuk a skála reliabilitását, ami szerint a skála megbízható 0,86-os értékkel.

*Szervezeti elkötelezettség:* A Mowday és munkatársai által fejlesztett 1979-es Organizational Commitment Questionnaire rövid, 9 itemes változatát használtuk. A mérőeszköz az affektív-attitűdinális megközelítés keretében méri a szervezethez való viszonyulást (Klein és Park, 2016). Az itemeket ötfokú Likert-skálán kell értékelni. A mérőeszköz jelen vizsgálatban megbízható volt, 0,9-es McDonald-féle ómegaértékkel.

*Szervezetpolgári magatartás:* Lee és Allen 2002-es Organizational Citizenship Behavior Scale-jének magyar változatát vontuk be a kutatásunkba, mivel ez a skála külön dimenzióban vizsgálja a munkatársakkal szembeni altruista viselkedést és a szervezet egészének érdekében történő viselkedéseket. A skála 16 itemben méri, hogy a dolgozó munkahelyi viselkedésében milyen mértékben érvényesül az adott szervezet érdeke, mennyire képes előtérbe helyezni, akár a saját érdekei rovására, a szervezet céljait. A skála megbízhatósága jó, a McDonald-féle ómega 0,88.

*Alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése a munkában:* A Deci és munkatársai által fejlesztett Basic Psychological Need Satisfaction Scale – Work Domain három pszichológiai szükséglet kielégülését vizsgálja munkahely-munkavégzés kontextusában 21 item segítségével (Deci és mtsai, 2001). Az autonómia szükségletének kielégülését 7 item, a kompetenciáét 6, a valahova tartozásét pedig 8 item méri. A válaszadók ötfokú Likert-skálán jelölik a válaszaikat. A skála reliabilitása megfelelő 0,78-as McDonald-féle ómega értékkel, a dimenziók megbízhatósága is elfogadható a McDonald-féle ómega értékei szerint, autonómia: 0,79, kompetencia: 0,73, valahova tartozás: 0,81.

*Szakmai elkötelezettség:* Blau (1985) 7 itemes Career Commitment Scale nevű mérőeszközét kutatásunkban a szakmához való viszonyulás vizsgálatára használtuk, ezért az általunk oda-vissza fordítással készített verzióban a szakma szót használtuk. A skála szintén az affektív-attitűdinális elkötelezettség megközelítésű mérőeszközök körébe tartozik. A válaszokat ötfokú Likert-skálán kellett megadni. A skála reliabilitása jó a, McDonald-féle ómega 0,88-os értéke alapján.



**Munkaorientáció:** Vizsgálatunkban a **Willner és munkatársai (2020)** által készített kérdőív (Work Orientation Questionnaire) magyar verzióját használtuk. A 25 ítemes kérdőív öt faktor (öt-öt item) segítségével vizsgálja, hogy az egyén életében milyen szerepet tölt be a munkája, mi számára a munka jelentése. A pénzkereset faktor azt mutatja, hogy mennyire csak a megélhetés biztosítása miatt dolgozik az egyén, a karrier faktor alapján a munka a ranglétrán való előrejutás, a fejlődés és előrelépés miatt fontos az egyén számára. Az elhívás faktor arra vonatkozik, mennyire tekint az egyén küldetésként, hivatásként a munkára, mennyire lényeges számára, hogy a munka hozzájáruljon mások boldogulásához. A társas beágyazottság faktor itemei arra utalnak, mennyire várja el a munkájától a válaszadó, hogy általa egy közösség tagja legyen, tudjon másokhoz kapcsolódni, míg az elfoglaltság faktor arra vonatkozik, milyen mértékben lényeges az, hogy a munka strukturálja az egyén napjait, hogy legyen mit csinálnia. Az állításokat ötfokú Likert-skálán értékelték a kitöltők. A skála reliabilitása jó, a McDonald-féle ómega: értéke 0,89. A dimenziók megbízhatósága is elfogadható a McDonald-féle ómegaértékek alapján, pénzkereset: 0,85; karrier: 0,78, elhívás: 0,91, társas beágyazottság: 0,80, elfoglaltság: 0,91.

**Munkával való elégedettség:** A Diplomás Pályakövető Rendszer<sup>3</sup> 7 ítemes skálája a munkával való elégedettséget hat szempont alapján vizsgálja ötfokú Likert-skálán. Egy-egy item vonatkozik a munka szakmai-tartalmi részével, szakmai előrelépéssel-karrierépítéssel, a társadalmi megbecsültségével, a jövedelemmel, valamint a munka személyi és tárgyi körülményeivel való elégedettségre. Az utolsó, hetedik item jelzi, hogy összességében mennyire elégedett a válaszadó a munkájával. A skála megbízható a McDonald-féle ómega 0,91-os értéke alapján.

**Szóasszociáció:** A szóasszociáció módszerét használtuk arra, hogy indirekt módon tárjuk fel a tanárok iskolához és tanításhoz való viszonyulását. A spontán válaszok alapján képet kaphatunk a tanárok szervezethez és szakmához való viszonyulásáról. Két hívószóra – iskola és tanítás – kértünk hat-hat spontán választ. A válaszok esetében a kitöltőknek jelölniük kellett, hogy számukra az adott szó jelentése pozitív, negatív vagy semleges. Mivel ennél a módszernél fontos, hogy a válaszadók szabadon asszociáljanak, és ne feszítsék elő a válaszokat a skálák, ezért a kitöltőknek a szóasszociáció volt a legelső feladat a kérdőívcsomagban.

**Jövőorientáció:** A jövőorientáció mérésére **Nurmi és munkatársai (1995)** fejlesztettek ki egy kérdőívet serdülők számára, amelyben a válaszadóknak négy, a jövőjükkel kapcsolatos reményüket és félelmüket kell leírniuk. A kérdőív koncepcióját megtartva az instrukción úgy változtattunk, hogy a tanárok szakmával-munkával kapcsolatos reményeit és félelmeit fel tudjuk tárni.

## Eljárás

Hozzáférés-alapú online adatgyűjtéssel dolgoztunk, budapesti és vidéki iskolákat kerestünk meg e-mailben, illetve hirdettük a kutatást különböző online felületeken, közösségi platformokon széles körben. A kérdőívet Google formsban készítettük el és osztottuk meg a vizsgálati személyekkel. Az adatgyűjtés 2022. március–augusztus között zajlott. A kérdőív kitöltése anonim és önkéntes volt. Ahogy fentebb már jeleztük, a megkeresésekhez mérten kevesen töltötték ki a kérdőívet.

<sup>3</sup>[https://www.felvi.hu/felsooktatasi-muhely/dpr/online\\_kerdoivek/online\\_kerdoivek\\_2019tavasz](https://www.felvi.hu/felsooktatasi-muhely/dpr/online_kerdoivek/online_kerdoivek_2019tavasz).





## Az adatelemzés módszerei

Az adatelemzéshez az SPSS 26 változatát, a strukturális egyenletmodellezéshez az SPSS Amos 26-ot használtuk. A skálák normalitását a Kolmogorov–Szmirnov- és Shapiro–Wilk-teszt segítségével ellenőriztük. A változók közötti együttjárásokat Spearman-korrelációval vizsgáltuk, mivel két változó esetében sérült a normalitás. A faktorokkal rendelkező mérőeszközök esetében megerősítő faktorelemzéssel ellenőriztük a faktorstruktúrát, a mutatók alapján elfogadtuk a faktorokat. Strukturális egyenletmodellezéssel (SEM) elemeztük a modellünket.

A szóasszociációkat a szociális reprezentáció elméleti keretében Vergès által kidolgozott módszerrel (Orosz, 2008) elemeztük. A módszer lehetővé teszi, hogy feltárjuk az adott közösség adott fogalomhoz kapcsolódó sajátos jelentésadását. Az elemzésben két mutató játszik alapvető szerepet: a szó gyakorisága (az adott szó említéseinek száma), illetve a rangátlag (átlagosan hányadik helyen írták a válaszadók az adott szót). A fogalom központi magját azok a szavak alkotják, melyek a minta legalább 17%-ában szerepelnek, és a rangátlaguk a közepesnél alacsonyabb, míg a periféria elsődleges elemeit a magas gyakoriságú és magas rangátlagú, vagy alacsony gyakoriságú és alacsony rangátlagú szavak jelentik. A másodlagos perifériás elemek az alacsony gyakoriságú és magas rangátlagú szavak (Orosz, 2008).

A jövőorientáció kérdőív válaszait a mérőeszköz bemutatásánál említett eljárás alapján elemeztük. Először két kódoló egymástól függetlenül kódolta a mondatokat, majd egyeztetés után a végleges kódok alapján kialakították a tartalmi kategóriákat, és kategorizálták a válaszokat.

## Etikai vonatkozások

A kutatás a Károli Gáspár Református Egyetem Kutatásetikai Bizottságának engedélyével rendelkezik (engedély száma: BTK/2330-1/2022). A kérdőív kitöltése előtt tájékoztattuk a vizsgálati személyeket a vizsgálat céljáról, kereteiről, valamint arról, hogy a kitöltés anonim, önkéntes és bármikor abbahagyható. A kérdőívekben nem szerepelt a vizsgálatban részt vevők beazonosítására alkalmas kérdés. A vizsgálatban csak azok a személyek vettek részt, akik elfogadták a felhívásban és a tájékoztatóban leírt feltételeket, valamint hozzájárulásukat adták válaszaik – az ismertetett feltételek szerinti – elemzéséhez.

## EREDMÉNYEK

### Szakmai és szervezeti tényezők leíró jellemzői a mintában

Ha a vizsgálatba bevont szervezeti és szakmai változók átlagait és szórásait nézzük, általánosságban elmondhatjuk, hogy az adataink alapján kevésbé foglalkoztatja a vizsgálati személyeket a munkahelyről való kilépés gondolata, inkább elégedetlenek a munkájukkal, mint elégedettek, elkötelezettségük az intézményük és a szakmájuk iránt erős közepes. Érdekes, hogy a szervezetpolgári magatartás átlaga a legmagasabb (1. táblázat).

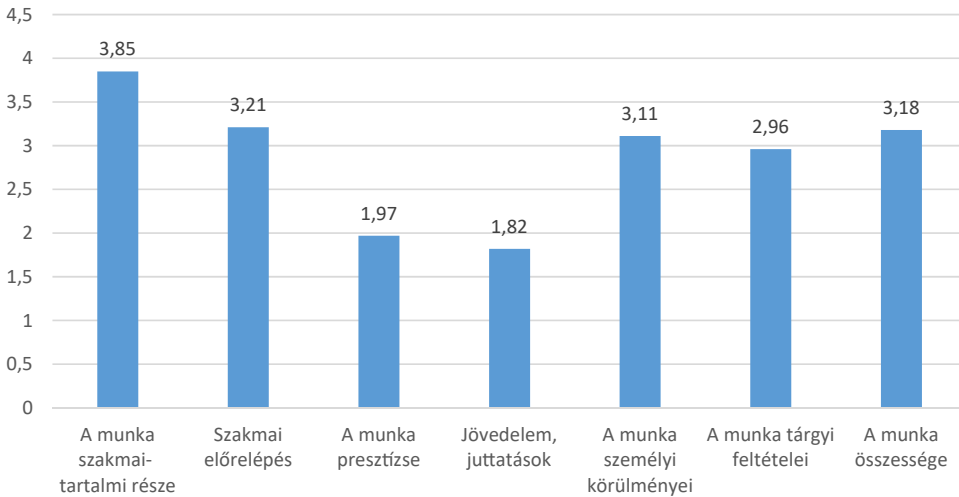
Hogy teljesebb képet kapjunk a tanárok munkával való elégedettségéről, ezúttal érdemes itemenként látni az átlagok és szórások értékeit, mivel azok egy-egy szempont alapján mérik az elégedettséget. A 1. ábráról leolvasható, hogy a munkájuk két aspektusával kifejezetten elégedetlenek a válaszadók: a presztízsével, vagyis a társadalmi megbecsültségével, illetve az anyagi megbecsültséggel. A munka szakmai-tartalmi részével inkább elégedettek, a többi szempont közepes mértékű elégedettségre utal.



### 1. táblázat. A vizsgálat változóinak alapstatisztikái

Változó	Átlag	Szórás	Normalitás
<b>Kilépési szándék</b>	2,01	1,09	sérül
<b>Szervezeti elkötelezettség</b>	3,70	0,74	nem sérül
<b>Szervezetpolgári magatartás</b>	4,09	0,60	sérül
Szerepvisselkedés	4,02	0,64	sérül
Szervezeti viselkedés	4,16	0,73	sérül
<b>Alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége</b>	3,83	0,56	nem sérül
Autonómia	3,64	0,79	nem sérül
Kompetencia	3,73	0,51	nem sérül
Valahova tartozás	4,08	0,68	sérül
<b>Munkával való elégedettség</b>	2,87	0,80	nem sérül
<b>Szakmai elkötelezettség</b>	3,84	0,60	nem sérül

#### Munkával való elégedettség



### 1. ábra. A Munkával való elégedettség skála itemeinek átlagai

A munkaorientáció dimenzióinak értékei arra utalnak, hogy a válaszadók a munka jelentőségének tekintetében az elhívás és a társas beágyazottság szempontját helyezik előtérbe (2. táblázat). A pénzkereset, karrier és a napi elfoglaltság mint a munka értelme kevésbé jellemző. Az összetartozó mintás varianciaanalízist végezve azt találtuk, hogy az elhívás és társas beágyazottság dimenzió átlagai szignifikánsan magasabbak, mint a másik három dimenzió átlagai ( $F = 180,07, p = 0,001$ ).



**2. táblázat. A munkaorientáció dimenzióinak átlagai és szórásai**

Munkaorientáció faktorai	Átlag	Szórás	Normalitás
Pénzkereset	2,59	0,78	nem sérült
Karrier	2,60	1,13	sérült
Elhívás	3,80	0,81	sérült
Társas beágyazottság	3,79	0,76	nem sérült
Elfoglaltság	2,45	0,95	sérült

**A vizsgált változók a demográfiai változók vonatkozásában**

A demográfiai háttértényezők függvényében is megvizsgáltuk a szakmai és szervezeti változók átlagait. Az életkor és a szakmában eltöltött évek száma mutatott összefüggést néhány változóval. Mindkét idői tényező negatívan korrelál a kilépési szándékkal ( $r = -0,37$  és  $-0,38$ ;  $p = 0,00$ ) és pozitívan a szervezetpolgári magatartással ( $r = 0,22$  és  $0,27$ ;  $p = 0,00$ ), valamint gyenge, de szignifikáns kapcsolatban van az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségével ( $r = 0,17$  és  $0,18$ ;  $p = 0,004$ ). Ezekon kívül a szakmában eltöltött évek száma pozitívan korrelál a szakmai elkötelezettséggel ( $r = 0,21$ ;  $p = 0,00$ ). Két munkaorientációs dimenziót tekintve is hasonló erősségű szignifikáns együttjárásokat mutat mindkét idői tényező: a karrier ( $-0,24$  és  $-0,23$ ;  $p = 0,00$ ) és az elhívás ( $r = 0,19$  és  $0,25$ ;  $r = 0,00$ ).

A nem, a lakóhely, az iskolatípus és az iskola fenntartója alapján képzett csoportok között csak egy esetben találtunk szignifikáns különbséget: a fővárosi tanárok körében alacsonyabb értéket mutatott a pénzkereset munkaorientációs faktor, mint a többi településtípus tanárainál ( $p = 0,004$ ).

**A munkahelyről való kilépési szándék kapcsolata a szervezeti és szakmai tényezőkkel**

A korrelációs elemzésbe az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése és a szervezetpolgári magatartás esetében a skálaátlagot vontuk be, mivel az alskálák értékei között csak minimális a különbség, továbbá egymással és a skálaátlaggal is erős korrelációt mutattak. A munkaorientáció esetében az alskálák értékeit, valamint az egyéni profilok domináns munkaorientációinak gyakoriságát figyelembe véve úgy döntöttünk, hogy az elhívás és társas beágyazottság változójával dolgozunk a továbbiakban.

Mivel a kilépési szándék esetében sérült a normalitás, Spearman-korrelációval ellenőriztük a vizsgálat változói közötti együttjárásokat. A korrelációk minden esetben szignifikánsak ( $p \leq 0,001$ ). A szervezeti és szakmai változók kapcsolata a kilépési szándékkal fordított és közepes erősségű, a legerősebb a szervezeti elköteleződéssel, míg a leggyengébb a munkaorientáció társas beágyazottság dimenziójával (3. táblázat).

A változók közötti korrelációk azt is mutatják, hogy az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése erős kapcsolatban áll a szervezethez való viszonyulással és a társas beágyazottság a munkaorientációval. A leggyengébb kapcsolat a munkával való elégedettség és a társas beágyazottság változója között van.

**Modellépítés**

A SEM módszere lehetővé teszi a változók közötti direkt és indirekt kapcsolatok feltérképezését. Modellünkben feltételezésünk alapján az elhívás és a társas beágyazottság, illetve az alapvető



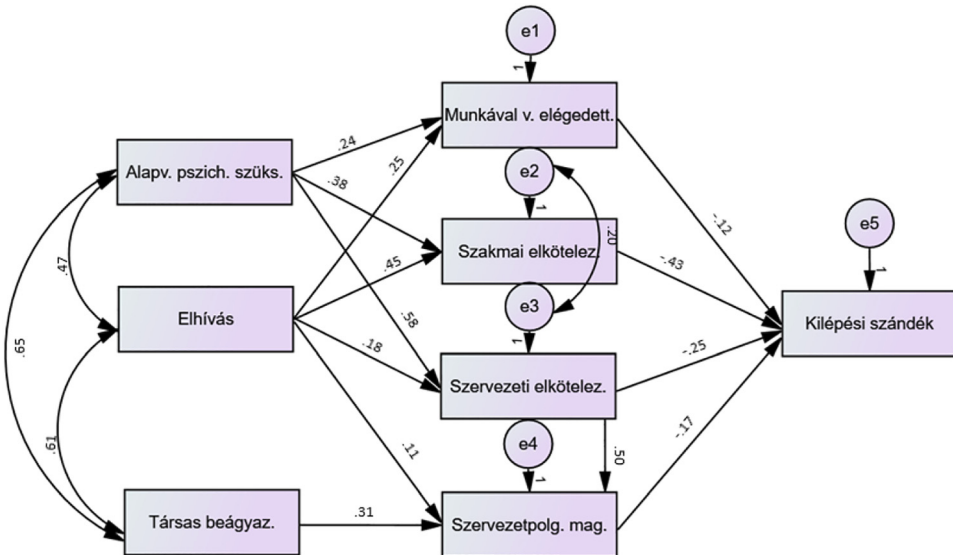
3. táblázat. A változók közötti korrelációk értékei

	Kilépési szándék	Szerv. elkötel.	Szpolg. magartart.	Alapvető szüks.	Munkával elég.	Szakmai elkötel.	Elhívás	Társas beágy.
Kilépési sz.	1							
Szerv. elkötel	-0,420	1						
Szpolg. m.	-0,260	0,674	1					
Alapszüks.	-0,403	0,664	0,575	1				
Munk. elég.	-0,355	0,412	0,252	0,311	1			
Szkm. elk.	-0,266	0,393	0,396	0,332	0,442	1		
Elhívás	-0,371	0,404	0,470	0,420	0,316	0,459	1	
Társas beá.	-0,264	0,493	0,612	0,627	0,240	0,360	0,534	1

pszichológiai szükségletek kielégítettsége mint független változók a szervezeti és szakmai elkötelezettség, a szervezetpolgári magartartás és a munkával való elégedettség változóján keresztül fejt ki hatását a kilépési szándéokra.

A modell mutatói jó illeszkedésre utalnak (PCMIN/DF: 2,35; NFI: 0,99, RFI: 0,96, TLI: ,98, RMSEA: 0,024), így a modell elfogadható.

A közvetlen hatásokat nézve a modell szerint (2. ábra) a szakmai elkötelezettség mértéke van hatással leginkább a kilépési szándéokra, azaz minél erősebb a tanárok elkötelezettsége a szakmájuk iránt, annál kevésbé foglalkoztatja őket a munkahelyváltás. A szervezeti elkötelezettségnek jóval gyengébb a hatása, míg a szervezetpolgári magartartás és a munkával való elégedettség kapcsolata a kilépési szándékkal szignifikáns, de gyenge. A független változóktól nem vezet közvetlen út a kilépési szándékhoz. Az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése legerősebben a szervezeti elkötelezettségre hat, a szakmai elkötelezettségre gyakorolt hatása



2. ábra. A vizsgálati modell



közepesnek, míg a munkával való elégedettségre gyakorolt inkább gyengéne mondható. Az elhívás leginkább a szakmai elkötelezettség mértékét alakítja, a többi változót kevésbé határozza meg. A társas beágyazottság munkaorientáció egyedül a szervezetpolgári magatartást befolyásolja közepes mértékben.

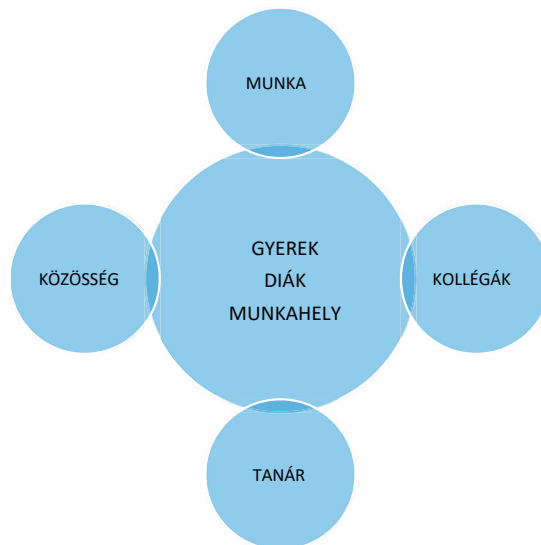
A modell változói között lévő indirekt hatásokat elemezve az mondható, hogy az elhívás munkaorientáció és az alapvető pszichológiai szükségletek leginkább a szakmai elkötelezettségen keresztül hatnak a kilépési szándéokra, vagyis minél inkább kielégülnek a tanárok pszichológiai szükségletei, illetve minél inkább elhivatottak, annál erősebb a szakmai elkötelezettségük, ami pedig negatívan hat a kilépési szándéokra, azaz kevésbé fontolgatják az iskola elhagyását. Az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése a szervezeti elkötelezettségen keresztül befolyásolja a szervezetpolgári magatartás mértékét, ami viszont csekély mértékben hat a kilépési szándék ellen.

### Szóasszociációk

A vizsgálatban az iskola és tanítás hívószóra kértünk spontán válaszokat, hogy árnyaltabb képet kapjunk a tanárok szervezethez és szakmához való viszonyulásáról.

Az *iskola* szóra összesen 1464 választ kaptunk, így magas gyakoriságot 249 említés felett mondhatunk. Mivel hat válaszra volt lehetőség mindkét hívószó esetében, az alacsony rangátagnak az 1 és 3 közötti értéket tekintjük.

A válaszként megadott szavak 68%-a (996) pozitív, 19,33%-a (283) negatív és 12,64 % (185) semleges jelentésű. Az *iskola* szó szociális reprezentációjának fogalmi magjába a fenti kritériumok alapján a *gyerek* (gyakoriság: 298, rangátlag: 2,3), *diák* (gy.: 275, rá.: 2,6) és a *munkahely* (gy.: 256, rá.: 2,4) szavak kerültek. Elsődleges perifériás elemek pedig a *munka* (gy.: 288, rá.: 3,9), *kollégák* (gy.: 198, rá.: 2,8), *tanár* (gy.: 125, rá.: 2,8) és *közösség* lett (gy.: 98, rá.: 2,1), ahogy a **3. ábrán** is látható.



**3. ábra.** Az ISKOLA szociális reprezentációja tanárok mintáján



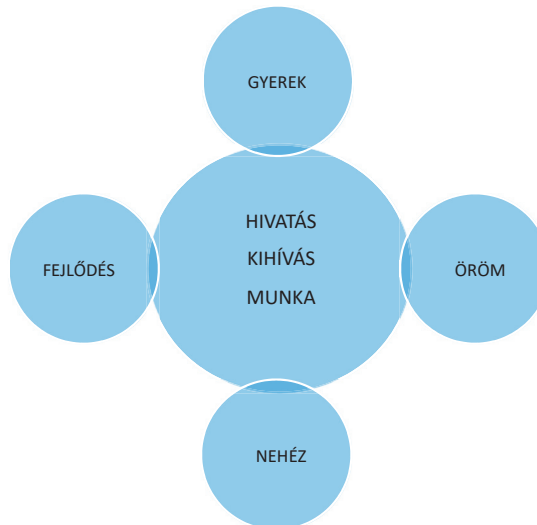
A *tanítás* szóra 1419 asszociációt írtak a vizsgálati személyek, így a gyakorisági kritérium 241 említés. A válaszok 66,74%-a (947) pozitív, 22,19%-a (315) negatív, 11,06%-a (157) semleges jelentésű. A fogalmi magba a kritériumok alapján három szó került (4. ábra): *hivatás* (gy.: 346, rá.: 1,9), *kihívás* (gy.: 286, rá.: 2,6) és *munka* (gy.: 253, rá.: 2,5). Az elsődleges perifériás elemek pedig: *gyerek* (gy.: 304, rá.: 3,5), *öröm* (gy.: 181, rá.: 2,5), *nehéz* (gy.: 122, rá.: 2,1) és *fejlődés* (gy.: 120, rá.: 2,8).

### Tanárok szakmai reményei és félelmei

A jövőorientációs kérdőívvel a tanárok négy szakmai reményét és négy szakmával kapcsolatos félelmét vizsgáltuk. 1062 reményt és 1028 félelmet kódoltunk.

A remények esetében 114 mondatot kivettünk az elemzésből, mert nem kapcsolódtak a szakmához (pl. „Szeretném bejárni a világot.”; „Kétgyerekes anyuka szeretnék lenni.”).

Hét tartalmi kategóriát alakítottunk ki, három esetben további alkategóriákat is szükségesnek láttunk. Az *Anyagiak* elnevezésű kategória állításainak túlnyomó többsége a fizetésemelésre, tisztességre, méltányos bérre, anyagi biztonságra vonatkozott. A *Jóllét* témaköre a Testi és mentális egészségre vonatkozó (pl. „Egészségesebb életvitelt szeretnék.”; illetve „Kiegyensúlyozott szeretnék lenni.”), továbbá a jólléte befolyásoló külső Környezeti tényezőkre utaló (pl. béke, válságok elkerülése) alkategóriákból áll. Az *Iskola* nevű témakör Rendszerszintű tényezők alkategóriája azokat a reményeket tartalmazza, melyek az oktatási rendszer működéséhez fűződnek általánosságban (pl. „Szeretném, ha jó irányba változna az oktatási rendszer.”; „Hagyjanak minket központilag tanítani!”), vagy konkrétumokat megfogalmazva (pl. „Jó lenne, ha megszűnne az életpálya modell.”; „Nagyobb szakmai szabadságot.”). A Társas közeg alkategóriába tartozó állítások a munkahelyi légkörre (családias, bizalomteljes, nyugodt stb.), a kollégákkal, diákokkal és szülőkkel való támogató kapcsolatra vonatkoznak (pl. „Lelkes, együttműködő szülőkkel



4. ábra. A TANÍTÁS szociális reprezentációja tanárok mintáján



dolgozhatnak.”). A *Tanítás* kategóriába sorolt remények a tanítás lehetőségére (pl. „Csak taníthassak.”) és a tanítás milyenségére (pl. „Érdekesekek legyenek az óráim.”) utalnak. Az *Előrelépés* kategória a Személyes fejlődés (képességek, tudás fejlődése), Karrier (vezetői pozíció, a minőségben való előrelépés) és Siker (saját és tanulók sikeressége) alkategóriákból áll. A *Megbecsültség* kategória azokat a vágyakat foglalja magában, amelyek a szakmai vagy egyes tantárgyak kedvezőbb társadalmi megbecsülésére utalnak. A *Munka-magánélet* egyensúly kategóriájába olyan állítások kerültek, melyek a pihenés, a szabadidő, családdal és barátokkal eltöltött idő igényét fogalmazzák meg (pl. „Kevesebb időt szeretnék tölteni munkával, több minőségi szabadidőt megélni.”). A *Nyugdíj* kategória állításai a mielőbbi nyugdíjba vonulás és a nyugdíjas kor megérésének reményét takarják (pl. „Minél előbb nyugdíjba menni.”).

A 4. táblázat mutatja a tartalmi kategóriák gyakoriságait és a gyakoriságok összes állításhoz viszonyított százalékos arányát. A legtöbb reményt a Jólét és az Iskola kategóriákban fogalmazták meg a tanárok, ezt az Anyagiak kategóriája követi, míg a legkisebb gyakoriságú a Nyugdíj kategória lett.

A félelmek esetében 1028 választ kaptunk, ebből 32 nem kapcsolódott a témához (pl. „A pókoktól félek.”; „Az egyre nagyobb orvoshiány.”), 68 esetben pedig az volt a válasz, hogy nincsen félelme a válaszadónak, így 928 mondatot elemeztünk.

Hat fő tartalmi kategóriát alakítottunk ki, négy esetben további alkategóriákra bontottuk a témaköröket. A félelmek témakörei nagy részben a remények inverzei, és a gyakoriságok arányai is hasonlóak. A *Létebizonytalanság* nevű kategóriát két alkategória, a Pénztelenség és a Munka elvesztése alkotja. Az előbbibe az anyagi nehézségek, valamint a fizetés értéke miatti aggodalmak tartoznak (pl. „Az infláció elviszi a fizetésem.”; „Nem fogom tudni eltartani a családom.”), míg az utóbbi alkategória a tanári munka elvesztéséről szóló félelmeket tartalmazza (pl. „Elbocsátanak az iskolából, és nem kapok új munkát.”; „Munkanélküli leszek.”). A *Jólét elvesztése*

#### 4. táblázat. Remények tartalmi kategóriáinak gyakoriságai

Kategória	Gyakoriság	%
Anyagiak	179	18,88%
Jólét	193	20,35%
Egészség	72	
Pszich. jólét	92	
Környezeti tényezők	29	
Iskola	193	20,35%
Rendszerszintű tényezők	107	
Társas közeg	86	
Tanítás	67	7,06%
Előrelépés	135	
Szem. fejlődés	74	
Karrier	14	
Siker	47	
Megbecsültség	86	14,24%
Munka-magánélet egyensúly	58	6,11%
Nyugdíj	37	3,9%
Egyéb	114	10,7%
Össz.:	1062	100%



kategóriába azokat az állításokat soroltuk, amelyek a testi-lelki jóllét elvesztésére, valamint a veszélyeztető tényezőkre utalnak. A kategória négy alkategóriából tevődik össze: Kiegész (pl. „Kiegész a munkámban.”; „Teljesen belefásulok ebbe a mókuserékbe.”), Betegség (pl. „Megbetegszem, és nem tudok dolgozni.”; „Rákos leszek.”), Stressz és szorongás (pl. „Nem bírom kezelni a stresszt.”; „Pánikrohamom lesz.”), Környezeti tényezők (háború, járványok, infláció, gazdasági válság). Az *Iskola* elnevezésű kategória Rendszerszintű tényezők alkategóriába tartozó mondatok az oktatás és iskolai működés rendszerszintű nehézségeit és problémáit fogalmazzák meg általánosságban (pl. „Összeomlik az oktatási rendszer.”; „Leamortizálódnak az iskolák és a pedagógusok is) vagy konkrétumokkal (pl. „...végül tudás nélküli, de központilag irányítható emberek fognak tanítani.”; „Tovább központosítanak, így tovább szűkülnek a lehetőségek.”). A Problémás diákok alkategóriába tartozó félelmek arra vonatkoznak, hogy egyre nő a motiválatlan, fegyelmezhetetlen, viselkedési problémákkal küzdő tanulók száma. A Társas problémák alkategória állításai a kollegiális kapcsolatok, tanár-diák kapcsolat, valamint a szülővel való kapcsolat nehézségeire vonatkoznak (pl. „Nem fogadnak el a kollégáim.”; „Már nem találok meg a hangot a diákokkal.”; „Szülővel nem lehet reális kapcsolatba lépni.”). A *Személyes nehézségek* kategória a munka során tapasztalható gondokról, kudarcokról szóló mondatokat foglal magában: Sikertelenség a tanításban (pl. „Unalmasak lesznek az óráim.”; „Nem tudom motiválni a gyerekeket.”), Túlterheltség (pl. „Nem lesz elég időm az adminisztrációs tennivalókra.”; „Nem bírom energiával a feladatokat.”), valamint az Életkor (pl. „Öregszem, és elveszítem a türelmem.”; „Hogy birkózom meg a klimaxszal, mennyire fogok tudni tanítani?”). A *Munka-magánélet egyensúly felborulása* kategória a családi és baráti kapcsolatok lazulásától, elvesztésétől való aggodalmakra utaló mondatokat tartalmaz (pl. „A munka miatt nem jut időm a családomra.”), míg az *Elismerés hiánya* kategória állításai a tanárok társadalmi megítélésének negatív, romló voltára utalnak.

Az 5. táblázat mutatja a kategóriák gyakoriságait. Az adatokból az olvasható ki, hogy a legtöbb félelem az anyagiak és a megélhetés miatt van a tanároknak, de nagyon tartanak a testi-lelki egészségük elvesztésétől, illetve az iskolai működés további nehézségeitől. A legkevesebb aggodalom a szakma társadalmi presztízse miatt van a válaszadóknak.

## MEGVITATÁS

Kutatásunk célja azon szervezeti és szakmai tényezők vizsgálata volt, melyek szerepet játszhatnak abban, hogy a tanárok kitartsanak iskolájuk mellett. A teljesebb kép kedvéért a kérdőíves módszer mellett más, szóasszociációs és tartalomelemzési módszereket is alkalmaztunk.

Kutatási eredményeink hasonló képet rajzolnak fel Kun és Szabó (2017) eredményeihez: a tanítás és a szakmai-iskolai közösséghez tartozás protektív faktor, viszont a tanároknak munkájuk során számos nehézséggel kell megküzdeniük, ami kihathat mentális egészségükre. Összességében elmondhatjuk, hogy a mintánk szakmához és szervezethez való viszonyulása inkább pozitív, a munkahelyről való kilépési szándék erőssége inkább alacsony, és az alapvető pszichológiai szükségletek is jobbra kielégülnek, viszont a munkával való elégedettség mértéke alacsonyabb a közepesnél. A szóasszociációk elemzése és a jövőorientációs kérdőív állításainak tartalomelemzése is hasonló képet mutat, a tanítás örömet jelent, a közösséghez, kollégákhoz való kapcsolódás fontos értéket jelent. Azonban ezt a pozitív képet nagyban árnyalja a kvalitatív módszerekkel kapott adatok eredménye. A szóasszociációkból, de különösen a szakmai





**5. táblázat. A félelmek kategóriáinak gyakoriságai**

Kategória	Gyakoriság	%
Létbizonytalanság	243	26,18%
Pénztelenség	168	
Munka elvesztése	75	
Jóllét elvesztése	231	24,89%
Kiegész	126	
Betegség	61	
Stressz, szorongás	18	
Környezeti tényezők	26	
Iskola	209	22,52%
Rendszerszintű tényezők	114	
Problémás diákok	55	
Társas problémák	30	
Személyes nehézségek	163	17,56%
Sikertelenség a tanításban	81	
Túlterheltség	56	
Életkor	26	
Munka-magánélet egyensúlyának felborulása	50	5,38%
Elismerés hiánya	32	3,45%
Össz.:	1,028	100%

remények és félelmek tartomelemzéséből kiderül, hogy az iskola valóban számos feszültség forrása, a rendszer működése, a szakma anyagi és társadalmi megbecsültsége elégedetlenséggel tölti el a tanárok nagy hányadát, komoly nehézséget okoz nekik.

A strukturális egyenletmodellezés eredménye érdekes összefüggéseket tárt fel. Az eredmények igazolták a szervezeti és szakmai elkötelezettség, valamint a munkával való elégedettség közvetlen szignifikáns negatív kapcsolatát a munkahelyről való kilépési szándékkal, így első hipotézisünk teljesült. A szakmai elkötelezettség szerepe a korábbi kutatások alapján inkább közvetettnek mondható (pl. [Koltói és Kiss, 2021](#); [Lee és mtsai, 2000](#)), de a kutatásunkban a legfontosabb közvetlen tényezőnek bizonyult, a SEM modell alapján az mondható, hogy a közvetlen hatások közül a szakmai elkötelezettsége a legerősebb. A modellben a munkával való elégedettség hatása nagyon gyenge, bár szignifikáns. Ez összhangban van azzal a képpel, amelyet a tanárok reményeinek és félelmeinek elemzéséből kaptunk. Több olyan tényező van, amellyel sokan elégedetlenek, ezek közül leginkább a fizetés, a megbecsültség, a tanítás feltételei, a rendszer működése hangsúlyos. Ugyanakkor a tanítás, a gyerekekkel és kollégákkal való kapcsolat fontos számukra, akár kompenzálni is tudják a fentiek miatti nagy fokú elégedetlenséget. Ehhez még hozzá kell tenni, hogy a remények között nem jelent meg, hogy új munkahelyet vagy új szakmát találnak, viszont a tanári munka elvesztése, az elbocsátás és a munkanélküliség a minta kb. ötödénél megjelent félelemként. Valószínűleg ez szintén negatívan hat a kilépési szándékra. Ezért nem állíthatjuk, hogy a szakmai és szervezeti elkötelezettség önmagában elégséges a tanárok pályán tartásához. [Paksi Borbála \(2023\)](#) a bevezetőben is idézett tanulmányában két hazai nagymintás reprezentatív felmérés adatai alapján azt állapítja meg, hogy a pályán lévő pedagógusok motivációinak vizsgálata az intrinzik motiváció dominanciáját mutatja, de a pályát



elhagyó pedagógusok esetében is hangsúlyosak az intrinzik motivációk a pályaelhagyásra készítő extrinzik motivációk mellett.

Az elemzésünkbe a munkaorientáció elhívás és társas beágyazottság faktorát vontuk be mint két domináns munkaorientációt. Ezt a kvalitatív adatok elemzése is alátámasztotta: az elhivatottság és a társas kapcsolatok fontossága mind a szóasszociációkban, mind a szakmai reményekben és félelmekben lényeges és gyakori téma. Azt találtuk, hogy az elhívás munkaorientációnak mint bejósoló változónak fontos szerepe van a szakmai és szervezeti elkötelezettség alakulásában, és emellett közvetlenül hat a munkával való elégedettségre és a szervezetpolgári magatartásra is. Ez az eredmény egybecseng Duffy és munkatársai, valamint Cardador és munkatársai 2011-es vizsgálati eredményeivel.

Ezzel szemben a társas beágyazottság faktor csak a szervezetpolgári magatartással van kapcsolatban, ami arra utalhat, hogy aki a munkájának jelentőségét a munkatársakkal való kapcsolatban, a közösséghez való tartozásban látja, az hajlamosabb altruista munkahelyi viselkedésre, jó kollegiális viszony kialakítására, viszont ez a munkaorientáció nem befolyásolja a magához a szervezethez való affektív viszonyulást. Ez az eredmény nem igazolja a nemzetközi kutatások eredményeit, amelyek szerint a társas beágyazottság negatívan hat a kilépési szándéokra (pl. Peltokorpi és mtsai, 2017; de idesorolhatók a tágabb fogalommal – job embeddedness – dolgozó kutatások is, pl. Peltokorpi és Alan, 2023 vagy Yoon és mtsai, 2022). Érdemes lenne további kutatásban megvizsgálni, hogy ezek az összefüggések mennyire szakmaspecifikusak. Az eredmények alapján a második hipotézis is igazolódott.

Az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia és valahova tartozás igénye) fontos szerepet játszanak a tanárok szakmájukhoz és iskolájukhoz való viszonyulásában. A kilépési szándékkal való korrelációjuk erős negatív kapcsolatra utal, ugyanakkor a modellben már nem tapasztalható a közvetlen hatása a kilépési szándéokra. Az alapvető pszichológiai szükségletek munkahelyi kielégülése a szakmai elkötelezettségen keresztül hat a kilépési szándéokra, valamint a szervezeti elkötelezettségen át a szervezetpolgári magatartásra. Mivel a munkával való elégedettség mértékét is gyengén, de közvetlenül befolyásolja, ezért a harmadik hipotézis is elfogadható.

Az iskola és tanítás hívószavakra adott spontán válaszok szociális reprezentációs keretben történt elemzése azt mutatja, hogy a két fogalom a mintában pozitív jelentéssel bír, akár a pozitív-negatív válaszok arányát tekintjük, akár szociális reprezentációk fogalmi magjába és a perifériájába tartozó elemek tartalmát nézzük. Az iskola szó reprezentációja a társas kapcsolatok jelentőségéről tanúskodik (gyerek, diák, kollégák, közösség). A tanítás szó reprezentációja pedig az elhivatottság mellett a tanári munka pozitívumait (kihívás, öröm, fejlődés) és negatívumait (nehéz) is megmutatja.

A tanárok szakmai reményeinek és félelmeinek részletes elemzésére ebben a tanulmányban nincs lehetőségünk. Annyi azonban kiemelhető, hogy a gyakoriságok vizsgálata alapján kirajzódnak a tanárok jelenlegi kihívásai és problémái: elsősorban az egzisztenciális bizonytalanság, a túlterheltség és a mentális elfáradás, az oktatási rendszer működéséből adódó nehézségek, a szakma alacsony presztízse. A remények és félelmek gyakorlatilag egymás tükörképei, így a központi témák nagyon hasonlóak. A tanároknak összességében örömet tanítani, szeretik az iskolai közösséget, de fájóan hiányzik nekik az anyagi biztonság, az anyagi és társadalmi megbecsültség, és tartanak a stressz következtében kialakuló betegségektől. Nyugalmas munkavégzésre vágnak, amibe beletartozik a jól működő, rugalmas, szakmai szabadságot adó rendszer, az iskolai jó társas közeg, a szakmai fejlődés lehetősége. A tanárok túlterheltsége, a pihenés és kikapcsolódás hiányából fakadó problémák is megjelennek a mondatokban (a stressz



következtében kialakuló testi és mentális betegségek, a családi és baráti kapcsolatok romlása és elvesztése, szakmai stagnálás stb.), ami a pedagógusok testi és pszichés egészségének veszélyeztettségére hívja fel a figyelmet. A demográfiai adatok elemzése alapján a mintát alkotó tanárok mintegy fele 50 év körüli vagy annál idősebb, ezért a remények és félelmek között megjelennek az életkorból fakadó nehézségek, bizonytalanságok, ami szintén egy rendszerszintű problémára utal.

## Korlátok

A vizsgálat egyik korlátja, hogy a minta nem reprezentatív, így az eredmények csak körültekintéssel általánosíthatók. A keresztmetszeti mintavétel nem teszi lehetővé, hogy a vizsgált változók és a köztük lévő kapcsolatok változásáról képet kapjunk. A vizsgálat nem terjedt ki pályaelhagyó tanárokra, holott a szakmai elkötelezettség, az elhívás esetükben is fontos tényező lehet (lásd Paksi, 2023).

## KÖVETKEZTETÉSEK

Ha választ szeretnénk adni arra a kérdésre, hogy mi kell ahhoz, hogy a tanárok ne menjenek el az iskolájukból, akkor három dologra érdemes felhívni a figyelmet. Az egyik az *elhívás-elhivatottság* meghatározó szerepe. Az adataink szerint a tanárokra leginkább jellemző munkaorientáció az elhívás, és a modellben azt láthatjuk, hogy az elhívás befolyásolja a szakmai elkötelezettség mértékét, amely változó leginkább gyengíteni tudja a kilépési szándék erősségét. Másik lényeges tényező az *alapvető pszichológiai szükségletek munkahelyi kielégülésének* szerepe. Bár közvetlen hatását a kilépési szándékre nem igazolta a modellünk, de meghatározó szerepe nem vitatható el, különösen a szervezethez való viszonyulás esetében. Ezt támasztotta alá és mutatta meg részleteiben a tanárok jövőorientációjának elemzése. A tanárok autonómiaigényét hangsúlyozza a jövőorientáció számos reménye és félelme rendszerszinten (oktatás szabadsága, függetlensége, szabad tankönyvválasztás) és személyes szinten (önállóság, szabad döntések, módszertani szabadság). A kompetenciaigényt a tanítás mikéntjére és a diákokkal való kapcsolatra vonatkozó állításokban tudjuk leginkább tetten érni (személyes kompetenciák, pl. türelmesnek lenni, kreativitás; szakmai kompetenciák, pl. motiválás, fegyelmelés, érdekes órák tartása). A valahova tartozás igényére szintén számos mondat utal, fontos tényezőként jelenik meg a gyerekekkel, szülőkkel és kollégákkal való jó kapcsolat, a közösséghez tartozás. Harmadsorban ki kell emelnünk a *társas kapcsolatok* eredményeinkből kirajzolódó jelentőségét. A modell elemzésekor már említettük a társas beágyazottság munkaorientáció és a szervezetpolgári magatartás kapcsolatát, ehhez most még annyit teszünk hozzá, összességében van igény a tanároknál a munkahelyi társas kapcsolatokra, és bizonyos szinten ez ki is elégül. A társas kapcsolatok fontosságát igazolják a szociális reprezentációk elemei (lásd fentebb) és a jövőorientáció Társas közeg és Társas problémák alkategóriájába tartozó állítások is.

## IRODALOM

Akkermans, J., da Motta Veiga, S. P., Hirschi, A., & Marciniak, J. (2024). Career transitions across the lifespan: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 148*, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103957>.



- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. *Handbook of Career Theory*, 7, 25.
- Bar-Haim, A. (2019). *Organizational commitment. The case of unrewarded behavior*. World Scientific Publishing Co. [https://doi.org/10.1142/9789813232167\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789813232167_0003).
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., & Tipton, S. M. (1985). *Habits of the heart*. Harper & Row.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277–288. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1985.tb00201.x>.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 367–378. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.009>.
- Chen, X.-P., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4–23. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>.
- Chung, M. S. (2015). Mediating effects of job stress and moderating effects of autonomy on the relationship between emotional labor and organizational commitment. *Korean Journal of Counseling*, 16(3), 121–138. <https://doi.org/10.29228/javs.72106>.
- Chung, M. S. (2019). Teacher efficacy, collective self-esteem, and organizational commitment of childcare teachers: A moderated mediation model of social support. *Frontiers in Psychology*, 10, 955. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00955>.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36, 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group & Organization Studies*, 15(2), 158–176. <https://doi.org/10.1177/105960119001500203>.
- Csókási, K., Bandi, Sz., Nagy, L., Péley, B., & Láng, A. (2019). Az alapvető pszichológia szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. *Replika*, 111, 87–104. <http://doi.org/10.32564/111.6>.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>.
- Fónai, M., & Dusa, Á. R. (2014). A tanárok presztízisének és társadalmi státuszának változásai a kilencvenes és a kétezres években. *Iskolakultúra*, 24(6), 41–49. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/21530>.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489–525. <https://doi.org/10.2307/1170498>.
- Garthe, N., & Hasselhorn, H. (2021). Changes of profession, employer and work tasks in later working life: An empirical overview of staying and leaving. *Ageing and Society*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/S0144686X21000088>.



- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>.
- Illardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789–1805. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>.
- Klein, H. J., & Park, H. M. (2016). Commitment as a unidimensional construct. In J. P. Meyer (Ed.), *Handbook of employee commitment*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784711740.00011>.
- Koltói, L. (2016). *A hallgatók kompetenciaérzésének társas és tanulmányi háttere*. Doktori disszertáció. ELTE PPK. [https://ppk.elte.hu/file/koltoi\\_lilla\\_disszertacio.pdf](https://ppk.elte.hu/file/koltoi_lilla_disszertacio.pdf).
- Koltói, L., & Kiss, P. (2021). A szakmai elkötelezettség és a munkahelyről való kilépési szándék összefüggései az életpálya előrehaladtával. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 75(4), 581–599. <https://doi.org/10.1556/0016.2020.00034>.
- Kun, Á., & Szabó, A. (2017). Boldogság tényezők a pedagógusok munkájában. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 72(3), 281–310. <https://doi.org/10.1556/0016.2017.001>.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: He role of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>.
- Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799–811. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.799>.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>.
- Mihálka, M., & Pikó, B. (2018). Pedagógusok étellel való elégedettsége és összefüggése a kiégéssel, valamint a pszichoszomatikus egészség mutatóival. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 19(2), 140–157. <https://doi.org/10.1556/0406.19.2018.006>.
- MoTeL (2021). *MoTeL kutatás – A pedagógus tanulás. Országos felmérés*. Gyorsjelentés. Budapest: ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar Neveléstudományi Intézet. Letöltve 2024. 04. 14-én. [https://nevtud.ppk.elte.hu/dstore/document/4208/MoTeL\\_gyorsjelentes\\_20210628.pdf](https://nevtud.ppk.elte.hu/dstore/document/4208/MoTeL_gyorsjelentes_20210628.pdf).
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee — Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760–2767. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1316263>.



- Nurmi, J. E., Poole, M. E., & Seginer, R. (1995). Track and transitions – A comparison of adolescent future-oriented goals, explorations, and commitments in Australia, Israel, and Finland. *International Journal of Psychology*, 30(3), 355–375. <https://doi.org/10.1080/00207599508246575>.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Orosz, G. (2008). Francia és magyar egyetemisták versengésről alkotott szociális reprezentációja. *Pszichológia*, 28(2), 165–194. <https://doi.org/10.1556/Pszi.28.2008.2.4>.
- Paksi, B. (2023). Kitart-e a belső motiváció? – a (még) pályán lévő pedagógusok pályamotivációi. *Educatio*, 32(1), 68–84. <https://doi.org/10.1556/2063.32.2023.1.5>.
- Paksi, B., Veroszta, Zs., Schmidt, A., Magi, A., Vörös, A., Endrődi-Kovács, V., & Felvinczi, K. (2015). *Pedagógus – Pálya – Motiváció I. – Egy kutatás eredményei*. Oktatási Hivatal. Letöltve 2023. 07. 07-én. [https://viselkedeskutato.hu/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=51&lang=hu](https://viselkedeskutato.hu/index.php?option=com_attachments&task=download&id=51&lang=hu).
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2023). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 1–18. <https://doi.org/10.1002/job.2728>.
- Peltokorpi, V., Allen, D. G., & Froese, F. (2017). “Organizational embeddedness, turnover intentions, and voluntary turnover: The moderating effects of employee demographic characteristics and value orientations”: Erratum. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 612. <https://doi.org/10.1002/job.2192>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling* (2nd ed., pp. 111–124). Hoboken: Wiley.
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. (2009). Exploring the relationship between pharmacists’ job satisfaction, intention to quit the profession, and actual quitting. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 5(2), 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2008.08.002>.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555–577. <https://doi.org/10.1177/001316102237672>.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298.
- Szabó, A. (2016). A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439–450. <https://doi.org/10.3311/ope.41>.
- Szél, K., Szabó, L., & Fehérvári, A. (2020). Iskolai kötődés, iskolai klíma diák és pedagógus szemmel. *Iskolakultúra*, 30(8), 21–40. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2020.8.21>.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory’s multidimensional conceptualization



- of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11, 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303–321.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>.
- Willner, T., Lipshits-Braziler, Y., & Gati, I. (2020). Construction and initial validation of the work orientation Questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 109–127. <https://doi.org/10.1177/1069072719830293>.
- Wong, K. F. E., & Cheng, C. (2020). The turnover intention–behaviour link: A culture-moderated meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1174–1216. <https://doi.org/10.1111/joms.12520>.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>.
- Xia, D., Sun, J., Zhang, C., & Zhang, Y. (2022). The relationship between organizational commitment and turnover intention among temporary employees in the local government: Mediating role of perceived insider status and moderating role of gender. *Frontiers of Psychology*, 16(13), 1024139. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1024139>.
- Yoon, D. Y., Han, C. S., Lee, S. K., Cho, J., Sung, M., & Han, S. J. (2022). The critical role of job embeddedness: The impact of psychological empowerment and learning orientation on organizational commitment. *Frontiers of Psychology*, 5(13), 1014186. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1014186>.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) of teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>.

## The role of professional and organisational commitment in the turnover cognitions among teachers

Lilla Koltói and Paszkál Kiss

*Background:* The employee's work orientation, professional and organizational commitment plays an important role in whether he or she sticks to his job or quits. Those who are committed or find meaning in workplace relationships are less likely to quit than those whose dominant work orientation is job (Wrzesniewski et al., 1997). Several studies have shown that professional and organizational commitment increases job satisfaction (e.g., Mowday et al., 1982) and decreases the strength of the intention to quit (e.g., Colarelli and Bishop, 1990; Mowday et al., 1982; Meyer and Maltin, 2010). *Objectives of the study:* In our research, we examine the relationship between work orientation, professional commitment,



organizational commitment and organizational citizenship behaviour with turnover cognitions in the framework of self-determination theory, i.e. the satisfaction of basic psychological needs at the workplace, based on the sample of teachers. *Method:* The online research ( $N = 324$ ) involved primary and secondary school teachers. The relationships between the variables were examined using SEM and qualitative analysis of word associations and professional hopes and fears. *Results:* Based on the results, it can be said that in our research, the main work orientation in the sample of teachers is calling and social embeddedness, which, in addition to basic psychological need satisfaction, have an impact on professional and organizational commitment. In addition to professional commitment as the strongest determinant, organizational commitment is also negatively related to turnover cognitions. The analysis of qualitative data confirms and unfolds this correlation: calling, joy of teaching and social relationships have a retaining force in the workplace. On the other hand, qualitative data reveal the systemic and individual problems, such as fear of financial uncertainty and career change.

#### KEYWORDS

turnover cognitions, professional commitment, organizational commitment, teachers

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

